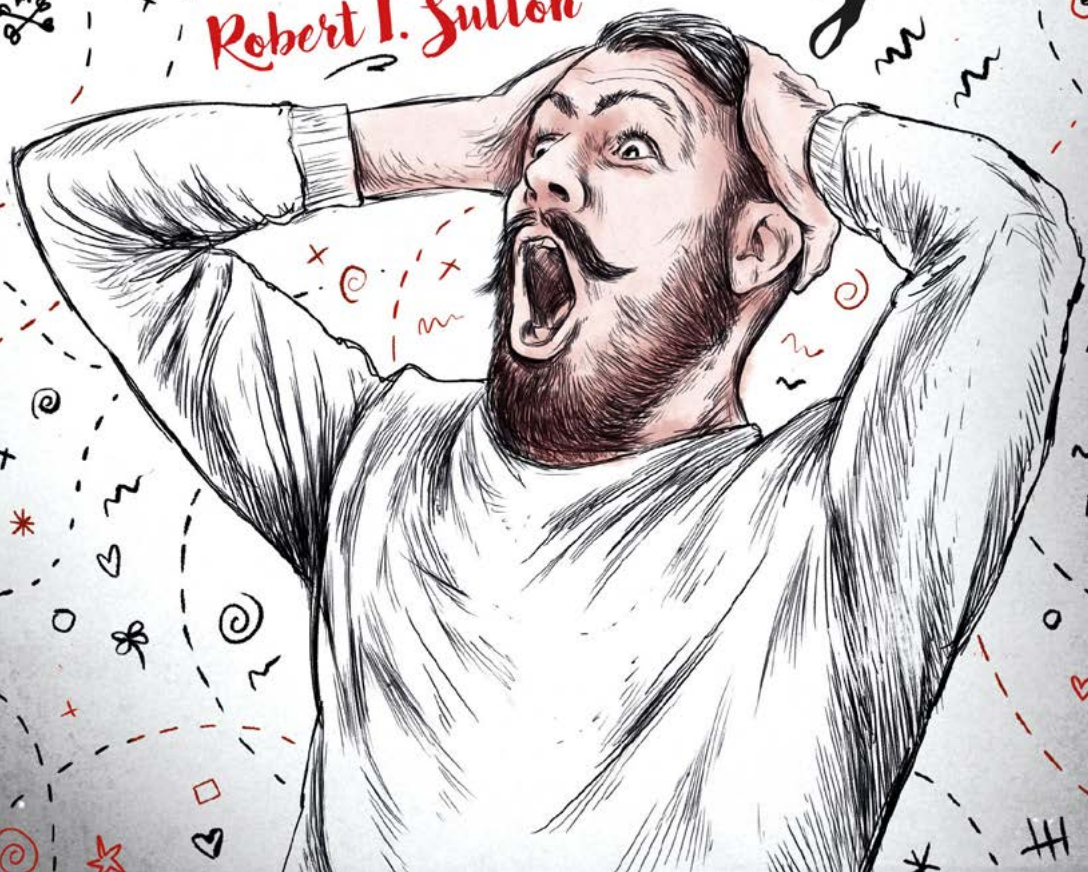


Jak přežít kretény

Robert I. Sutton



Jak přežít kretény

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na
www.bizbooks.cz
www.albatrosmedia.cz

Bizbooks®

Robert I. Sutton

Jak přežít kretény – e-kniha
Copyright © Albatros Media a. s., 2019

Všechna práva vyhrazena.
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu majitelů práv.


ALBATROS MEDIA a.s.

JAK PŘEŽÍT KRETÉNY

Robert I. Sutton

BizBooks,
Brno 2019

Jak přežít kretény

The Asshole Survival Guide

How to Deal with People Who Treat You Like Dirt

Robert I. Sutton

Překlad: Alena Breuerová

Obálka: Matěj Pospíšil

Jazyková korektura: Lenka Doležalová

Odpovědná redaktorka: Jarmila Frejtichová

Technický redaktor: Jiří Matoušek

Sazba: Barbora Pokorná

First published 2017 in the United States by Houghton Mifflin Harcourt, Boston

Copyright © 2017 by Robert I. Sutton

Published by arrangement with Houghton Mifflin Harcourt, Boston

All rights reserved

Translation © Alena Breuerová, 2019

www.albatrosmedia.cz

eshop@albatrosmedia.cz

bezplatná linka 800 555 513

ISBN tištěné verze 978-80-265-0855-7

ISBN e-knihy 978-80-265-0863-2 (1. zveřejnění, 2019)

Cena uvedená výrobcem představuje nezávaznou doporučenou spotřebitelskou cenu

Vydalo nakladatelství BizBooks roku 2019 ve společnosti Albatros Media a. s.

se sídlem Na Pankráci 30, Praha 4. Číslo publikace 35 445

© Albatros Media a. s., 2019. Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.

1. vydání


ALBATROS MEDIA

Obsah

1	Osm tisíc zpráv	9
2	Vyhodnocení kreténa	25
3	Práskněte do bot	53
4	Techniky, jak se vyhnout kreténům	89
5	Mentální triky, kterými se můžete chránit	125
6	Obrana útokem	159
7	Buďte součástí řešení, ne problému	203
	Vaše historky a nápady	237
	Poděkování	239
	Poznámky	244

Eve, Clair a Tylerovi
Děkuji za váš smích a lásku

1 Osm tisíc zpráv

TUTO KNIHU JSEM NAPSAL jako odpověď na otázku, kterou jsem dostal nesčetněkrát. Podobu mívá různou, ale podstata je tato: „Mám co do činění s kreténem (nebo bandou kreténů). Pomoc! Co mám dělat?“ Podívejme se na pár příkladů z mé každodenní dávky e-mailů:

Od jednoho lékaře pracujícího v „naprosto rozvrácené“ nemocnici a „s tím nejnečitelnějším šéfem týmu, jakého si můžete představit“:

Co má podřízený dělat? Můžu sklopit hlavu, starat se o své pacienty, jak nejlíp umím, a snažit se tu bezcitnost ignorovat, ale pracovat v takovém prostředí je demoralizující.

Jeden luteránský pastor z Illinois píše:

Převážnou část práce v naší církvi vykonávají neplacení jedinci, kteří občas zraňují city ostatních dobrovolníků. Máte nějaký nápad, co dělat se zlými a nepříjemnými lidmi, kteří pracují dobrovolně a ve svém volném čase?

Německý manažer výrobního podniku na penzi se ptá:

*Tato kniha
se zabývá
strategiemi a tipy,
které lidem umožní,
aby tyranům,
podrazákům
a hajzlům unikli,
dokázali je lépe snášet,
bojovat s nimi
a zbabovat se jich.*

Během své pracovní kariéry jsem byl nejméně třikrát propuštěn kvůli kreténům, assholes, sale cons, Arschlöcher, stronzi¹ a podobným typům. Co mám poradit svému synovi, aby nedopadl jako já?

Jeden výkonný ředitel firmy ze Silicon Valley píše:

Vzhledem k tomu, kolik existuje začínajících firem a kolik investorů, kteří nemají žádné provozní zkušenosti, sedí ve správních radách, mě napadlo, jestli jste nějak nezkoumal tuhle věc nebo neuvažoval o boardholes (neschopných jednotlivcích ve správních radách)² nebo o zcela nefunkčních správních radách, které by se daly označit jako doucheboards (rady debilů).

V podstatě není dne, aby mi někdo nepoložil nějakou verzi této otázky. Přicházejí e-mailem a prostřednictvím Twitteru, LinkedInu a taky Facebooku. Kladou mi ji studenti, kolegové, klienti, přátelé, nepřátelé a příbuzní na nejrůznějších setkáních včetně přednášek, porad na fakultě, svateb a pohřbů. Zhruba jednou do týdne mi ji pokládají úplně cizí lidé, kteří volají do mé kanceláře na Stanfordu. Na tipy, jak přežít, se mě už ptali pokladníci z Costco a Walgreens, sestry a doktoři z Clevelandské kliniky i ze Stanfordské nemocnice, letušky a stevardi z aerolinek včetně Air France a United Airlines, stavební dělníci v San Francisku i v Idahu, řidiči Überu v Dubaji a San Francisku, řidiči metra v New Yorku a řidiči BART v San Francisku, příslušníci americké námořní pěchoty v Afghánistánu, jeden vězeňský dozorce z Texasu, několik katolických kněží, jeden židovský kantor (a kantorova žena), asi padesát právníků a nejmíň tucet výkonných ředitelů. V nedávných měsících jsem tuto otázku slyšel z úst chirurga v New Yorku, děkana jedné menší společenskovední univerzity, amerického vojenského psychologa a skupiny vysokoškolských

1 – „Asshole“ – kretén, blbec, debil, hajzl – je nejčastěji používaný termín v této knize a zpravidla jej překládáme jako kretén, což je původně lékařský termín a zachoval si nádech jisté odtažitosti; čtenář si podle situace a nálady může dosadit i jiné označení. Čeština se v tomto směru jeví jako genderově nevyvážená: výrazy jako kreténka či blbka sice mladší generace již používají, vžitě to však zatím není. Pokud je tedy řeč o ženách těchto kvalit, řešíme to tak, jak odpovídá běžné hovorové praxi. Výrazy *sale con*, *Arschloch*, *stronzo* jsou odpovídající termíny ve francouzštině, němčině a italštině – pozn. překl.

2 – novotvar vytvořený ze slov *board*, správní rada, a *asshole* – pozn. překl.

studentů z jisté francouzské univerzity (přes Skype), jednoho policejního seržanta ze Stanfordu, svého holiče Woodyho, a dokonce od své matky.

Není tajemstvím, proč se pořád ptají. Všechno to začalo, když jsem v roce 2007 napsal knihu *The No Asshole Rule* (a související esej pro časopis *Harvard Business Review* o pár let dříve).³ Předpokládal jsem, že tahle záležitost s kretény bude jen takový krátký úlet a zhruba do roka a do dne se vrátím ke své práci, jejímž těžištěm je leadership, inovace a organizační změny. Ale to jsem se spletl. Ta útlá knížečka zasáhla citlivou strunu. Trvalo mi několik let, než jsem se smířil s tím, že ať napíšu v životě cokoliv a bez ohledu na to, jaký dopad bude mít veškerá moje další práce, vždycky už budu známý v první řadě a především jako „ten chlápek přes kretény“. Knihu *The No Asshole Rule* si koupilo asi osm set tisíc čtenářů ve Spojených státech a v desítkách dalších zemí – prodalo se jí daleko více než všech mých ostatních knih. Neustálý proud e-mailů, výměny na sociálních sítích, dotazy novinářů z tradičních sdělovacích prostředků a znepokojivé, bizarní nebo legrační rozhovory o všech možných stránkách spojených s kretény se staly součástí mého života, kterou očekávám, která mě (zpravidla) baví a kterou se snažím zvládnout se soucitem a v povzbudivém duchu.

Mnoho čtenářů po knize *The No Asshole Rule* sáhlo, protože mají pocit, že jsou v obležení pitomců, kvůli kterým si připadají jako nějaký odpad – a hledali v ní útěchu. Je tam sice kapitola nazvaná „Kretění u vesla: Tipy, jak přežít nepříjemné lidi a pracoviště“. Hlavním tématem té knihy však bylo *vytváření slušných pracovišť* – ne to, jak jednat s kretény. Tato kniha – *The Asshole Survival Guide* (Jak přežít kretény) – se zabývá strategiemi a tipy, které lidem umožní, aby tyranům, podrazákům a hajzlům unikli, dokázali je lépe snášet, bojovat s nimi a zbavovat se jich.

3 – Celý název knihy zní *The No Asshole Rule: Building a Civilized Workplace and Surviving One That Isn't* (česky vyšla jako *Kreténům vstup zakázán s podtitulem Jak vytvořit příjemné pracoviště a jak přežít tam, kde tomu tak není*). Za použití vulgárního termínu v titulku se autor – univerzitní profesor a seriózní vědec – posléze porůznu omlouval, ale trval na něm, neboť „chtěl použít výraz, jakými lidé tyto všiváky skutečně označují“, a ne nějaký krotký eufemismus jako „pitomec“ nebo „despota“; z tohoto hlediska by českým ekvivalentem v řadě uváděných případů byl spíše výraz „blbec“ nebo „hajzl“ – pozn. překl.

Tyto strategie a rady jsem cizeloval řadu let. Ať už jsem v posledních deseti letech „měl“ pracovat na čemkoliv, skoro každý den jsem strávil hodinu nebo dvě přemýšlením, četbou, rozhovory a psaním o kreténech a protijedech proti nim a – tu a tam – pozorováním hrubých nebo sprostě a urážlivě se chovajících lidí v jejich přirozeném prostředí. Výsledkem je kniha *Jak přežít kretény*, která předkládá ty nejlepší rady, jaké jsem schopen poskytnout, jde-li o to, jak jednat s lidmi, kteří na ty druhé působí tak, že se cítí utiskováni, ponižováni, nerespektováni nebo vysáváni. Zaměřuji se na pracovní prostředí. Příslušná poučení však lze stejně tak uplatnit při problémech s kretény, které mají dobrovolníci v neziskovkách a ve školách; s otravnými pitomci v kostelech, synagogách a mešitách, a s hrubým chováním na veřejných místech jako metro, letiště, nákupní centra a sportovní stadiony.

Strategie a tipy, které zde uvádím, vycházejí z vědeckého zkoumání lidí, kteří se chovají arogantně a nezdvorně – což je trend, který se v posledních letech neskutečně rozmáhá. *Google Scholar* je specializovaný vyhledávač pro odborné knihy a články; stal se z něj „zlatý standard“, který akademičtí pracovníci používají pro vyhledávání seriózních teoretických prací a výzkumů. Vyhledávání slovního spojení „*abusive supervision*“ (špatné zacházení ze strany nadřízených) v letech 2008 až 2016 přineslo 4 910 vědeckých článků a knih. U výrazu „*abusive customers*“ (hrubě či urážlivě se chovající zákazníci) to bylo 282, „*rudeness*“ (hrubost) 16 000, „*incivility*“ (nezdvornost) 15 500, „*bullying*“ (šikana) 140 000, „*workplace bullying*“ (šikana na pracovišti) 11 800, „*mobbing at work*“ (šikana či psychický teror na pracovišti, ve smyslu kolektivního útoku na jednotlivce) 2900, „*road rage*“ (agresivita za volantem) 6680, „*air rage*“ (agresivita v letecké dopravě) 369, „*phone rage*“ (agresivita po telefonu) 92, „*verbal aggression*“ (slovní agrese) 16500 a „*microaggression*“ (mikroagrese) 2190. Moje rady však nemají odrážet vyčerpávající a nezaujatý souhrn vědeckého výzkumu na téma „jak jednat s pitomci“. Tato zjištění jsou sice poučná, zdaleka však ne definitivní a úplná. Přežití srážky s blbcem není ani tak věda jako spíše řemeslo nebo dovednost.

*Tisíce studií
v nejrůznějších
oborech potvrzují,
jak vysoké jsou
celkové náklady
na kretény.*

Poučení z těchto vědeckých studií proto kombinuji s příběhy a řešeními z méně vědeckých pramenů. Příručka *Jak přežít kretény* čerpá z vybraných zdrojů z celého světa i ze světa internetu – počínaje deníkem *The New York Times* až po skvělý text David Kendricka na téma pravidel chování online nazvaný „*What Makes a Fuckhead?*“ (Kdo se chová jako debil?) Rovněž využívám poučení ze svých pozorování a původních rozhovorů – včetně těch, které jsem získal při své práci jako konzultant a řečník v různých organizacích (např. Amazon, Wal-Mart, Gallup, Google, LVMH, školy KIPP, McKinsey, Microsoft, Clevelandská klinika, Pixar, softwarová společnost SAP, Twitter a program Stanfordské univerzity pro činovníky National Football League), a asi tak padesáti rozhovorů (i méně formálních) s lidmi včetně sociálních pracovníků, baristů v kavárnách Philz Coffee, zdravotních sester z nemocnice Stanford Hospital, manažerů společnosti Disney, vedoucích pracovníků v oblasti lidských zdrojů (zejména Patty McCordové, která pracovala ve společnosti Netflix během prvních 14 let její existence) a vědeckých pracovníků, jako je například profesorka Katy DeCellesová z Torontské univerzity – která studuje příčiny agresivity v letecké dopravě, to, jak vězeňští dozorcí zacházejí s odsouzenými, nebo jaký vliv mají výbuchy vzteku basketbalových trenérů na hráče.

Tato kniha je také ovlivněna všemi těmi e-maily o kreténech, které mi lidé posílají. Snažím se archivovat veškerou korespondenci ve svém poněkud chaotickém systému tří e-mailových složek („Historiky“, „Šéfové“, „Přežití“) a asi šedesáti podsložek (např. „Šéfové kretení“, „Podřízení kretení“, „Angláni“, „Klienti“, „Firmy kretení“, „Nezúčastnění pozorovatelé“, „Veřejný život“, „Šílenosti“, „Italové“, „Kretení online“, „Jak se bránit“, „Úniky“, „Nevhodná obrana“, „Úspěšné případy“). Zatím mám takových e-mailů asi osm tisíc; většina z nich obsahuje nějakou variantu otázky, o níž pojednává tato kniha. Řada těch, kteří se na mě takto obracejí, mi také popisuje některé (úspěšné nebo neúspěšné) metody boje o přežití, které vyzkoušeli. Příručka *Jak přežít kretény* rovněž čerpá ze zhruba 1500 odpovědí na tyto e-maily, které jsem napsal, jejichž obsahem bylo povzbuzování, rady a dotazy, jak to dopadlo.

VYTVÁŘENÍ ŠKODLIVÝCH PŘEDSTAV

V roce 2010 jsem mluvil s jedním mladým šéfem firmy, kterého trápilo, že není dost jako zesnulý Steve Jobs – že jeho kariéra i jeho malá začínající firma dopadnou špatně, protože on je klidas a jedná s lidmi slušně. Takových rozhovorů jsem za ty roky zažil spoustu. Stejně jako v případě tohoto manažera v takových případech vždycky upozorňuji na ty experty a vědce, kteří argumentují, že hajzl je vždycky vítěz (*Assholes Finish First*) – to je název knihy, kterou pro „kámoše a týpky“ napsal Tucker Max, „profesionální hajzl“ (nyní v penzi). Nebo v posledních letech poukazují na články jako ten z roku 2015 od Jerryho Useema s titulkem *Why It Pays to Be a Jerk* (Proč se vyplatí být pitomec), který vyšel v časopise The Atlantic.

Můj kolega ze Stanfordu Jeff Pfeffer argumentuje, že zacházet s lidmi jako s kusem hadru může být cestou k osobnímu úspěchu, protože, jak vysvětlil Jerryemu Useemovi, když dáte do jedné klece krajtů a kuře, „krajta sežere kuře“. Souhlasím, že jsou okolnosti, kdy schopným pitomcům to, že ty ostatní deptají, shazují a vysávají, třeba pomůže porazit konkurenci a získat spojence (kteří jim budou podlézat částečně i v naději, že budou ušetřeni jejich zloby, podrazů nebo nevraživosti). Sobectví a to, že s ostatními budou zacházet jako s kusem hadru, také může lidem pomoci k vítězství v situacích „já vyhraju, ty prohraješ“ (*I win, you lose*) – kde není žádný důvod spolupracovat s ostatními teď ani v budoucnosti. A kapitola 6 této knihy se zabývá úvahami, kdy a proč je účinným způsobem obrany to, že kreténům dáme ochutnat jejich vlastní medicínu (musím vás ale varovat, neboť, jak říká moje žena Marina, „když budete házet špínu na ostatní, často se ušpiníte sami“).

Přes to všechno po přečtení všech těch stohů výzkumů tvrdím, že ti odborníci a profesori, kteří oslavují tyranu, narcisty a ty, kteří jenom berou, zřejmě zveličují zisky a zlehčují škody, jaké kretění způsobují sami sobě (zvláště v dlouhodobém pohledu). Tento závěr se shoduje s tím, k čemu dospěla řada dalších vědců, včetně Adama Granta z Whartonu (zabývá se výzkumem „těch, kteří dávají“ versus „těch, kteří

jen berou“), Christine Porathové z Univerzity Jižní Kalifornie (která studuje nezdvořilost) a Dachera Keltnera z Kalifornské univerzity (jenž se zabývá emocemi a mocenskou dynamikou). Jak práce těchto profesorů a mnoha dalších badatelů predikují, existuje dlouhá řada vítězů, kteří dosáhli úspěchu, aniž s lidmi jednali jako s odpadem: patří k nim například výkonný ředitel společnosti Apple Tim Cook, výkonný ředitel Netflixu Reed Hastings, Warren Buffett, šéf Berkshire Hathaway a investiční hvězda, nedávno zesnulý herec a komik Robin Williams, kuchařská celebrita Anthony Bourdain, televizní producentka a scénáristka Jenji Kohanová (autorka seriálu *Orange is the new black*) nebo výkonná producentka, scénáristka a spisovatelka Shonda Rhimesová (která se proslavila seriály jako *Chirurgové* a *Skandál*) – a v tomto seznamu bychom mohli pokračovat. A v roce 2015 jsem znovu mluvil s tím výkonným ředitelem, který si v roce 2010 hryzal nehty, protože dost nekřičel a nebyl dost arogantní a sobecký. Jeho jméno vám říct nemůžu, ale kretén se z něho pořád ještě nestal, přitom jeho firma teď má už přes tisíc zaměstnanců a on se stal miliardářem.

Měl jsem také zajímavý rozhovor se zakladatelem a prezidentem Pixaru Edem Catmullem (který pětadvacet let úzce spolupracoval se Stevem Jobsem) a ten mi otevřel oči, pokud jde o fámou, že Jobs dosáhl úspěchu částečně i díky své aroganci, náladovosti a necitelnosti – což je právě ten mýtus, kvůli kterému onen mladý ředitel firmy uvažoval, jestli by se neměl chovat také tak. Catmull mi potvrdil, že Jobsova pověst skutečně byla zasloužená, „protože v počátcích své kariéry se choval strašně“. Catmull nicméně zdůrazňoval, že mnoha spisovatelům, životopiscům a filmařům unikla zásadní část celého příběhu: že se Jobs změnil k lepšímu po svém „vyhazovu“ z Apple a poté, co zažil řadu nezdaru ve své počítačové firmě NeXT a v prvních letech Pixaru. Jak to Catmull podával, Jobs se asi deset let „plahočil v poušti“. Catmull vysvětloval, že „když si tyto nezdary postupně zpracoval a pochopil je, a když se mu pak v Pixaru začalo dařit, Jobs se změnil; začal víc vnímat ty druhé, lépe naslouchal, stal se z něj lepší šéf a lepší partner.“ Catmull říkal, že právě

tento „uvážlivější a starostlivější“ Steve Jobs pak „vytvořil onu neuvěřitelně úspěšnou firmu Apple“. Jobs sice i nadále zůstal tvrdým vyjednavcem, byl to člověk, se kterým bylo velice náročné diskutovat, a byl perfekcionista; Catmull ale konstatoval, že Jobsovy největší úspěchy přišly až poté, co přestal s oním pověstným špatným jednáním s ostatními lidmi, kterým byl nechvalně proslulý ve svých raných letech.

Nicméně i pokud by příznivci kreténů měli pravdu a chovat se jako naprostý kretén po celou dobu (nebo po většinu času) je skutečně cesta k osobnímu úspěchu, to, že někdo s ostatními jedná jako s odpadem, je něco natolik škodlivého, *že i když je vítěz a kretén, jako člověk v mé knize každopádně prohrává.*

Neříkám to jen proto, že jsem „ten chlápek přes kretény“. Ačkoliv rady pro to, jak nejlépe jednat s kretény, jsou nejasné a neúplné, negativní dopad ponižujícího a nezdvořilého chování těchto lidí na jejich oběti je křišťálově jasný. Tisíce studií v nejrůznějších oborech potvrzují, jak vysoké jsou celkové náklady na kretény (CNK) pro skupiny, organizace a společnost – a zvláště pro ty, kteří jsou terčem jejich jednání. Tady je jen drobná ukázka z celé té usvědčující hromady dat.

Stovky experimentů ukazují, že střetnutí s hrubými, urážlivě se chovajícími lidmi, kteří mají sklon ty druhé shazovat, narušují výkonnost ostatních – včetně rozhodovacích schopností, produktivity, kreativity a ochoty pracovat o něco více a zůstat v práci déle při dokončování projektů a pomáhat spolupracovníkům, kteří potřebují radu, praktickou pomoc nebo morální podporu. Součástí jednoho experimentu s lékaří a sestrami na jednotkách intenzivní péče pro novorozence v Izraeli například byly simulované kontakty s jedním neurvalým americkým expertem na zdravotnictví. Tento hnusný Američan se urážlivě vyjadřoval o kvalifikaci a inteligenci izraelských doktorů a sester; říkal jim, že „kvalitu zdravotnictví v Izraeli si tedy představoval úplně jinak“ a že podle toho, co v Izraeli viděl, by tamní zdravotnický personál na jeho americkém oddělení „nevydržel ani týden“. Takto shazování doktoři a sestry podávali daleko horší výkony (v porovnání s kontrolní skupinou)

i pokud jde o úkoly jako stanovení diagnózy zhoršujícího se fyzického stavu modelu, perforace střeva a srdečních problémů.

Jinými slovy ten americký kretén otrásl izraelskými zdravotnickými pracovníky do té míry, že narušil jejich schopnost ošetřovat nemocné děti. Podobný efekt mají na lékaře i pacienti, kteří se chovají hrubě; výzkum prováděný v Holandsku zjistil, že doktoři dělají daleko více chyb, když mají stanovit diagnózu u náročných a agresivních pacientů, kteří zpochybňují jejich schopnosti, v porovnání s tím, když diagnostikují slušnější pacienty.

V roce 2011 William Gibson, známý autor science fiction, retweetoval myšlenku uživatelky vystupující pod přezdívkou „Notorious d.e.b.“ (@debihope na Twitteru), která se začala rychle šířit: „Než si sami diagnostikujete depresi nebo nízké sebevědomí, nejdřív se ujistěte, jestli spíš jenom nejste obklopeni samými kretény.“ Množství důkazů potvrzuje rozumnost tohoto doporučení. Studie hrubého a nezdvořilého chování – agresivity hlučných, nesnesitelných pasažérů v letadlech, kteří jsou sprostí na personál i na ostatní spolucestující, agresivity při telefonování, agresivního chování řidičů na silnicích a „syndromu agresivního chodce“ – ukazují, že takovéto hnusné chování je nakažlivé a může narušit duševní a fyzické zdraví obětí na celé dny až týdny. Tisíce studií šikanovaných dětí ukazují, že psychické trauma vede k horším studijním výsledkům a duševním i tělesným zdravotním problémům. A děti, které byly šikanovány svými vrstevníky, si mohou následky tohoto traumatu nést po celý život – v dospělosti se u nich častěji projevují problémy jako vyšší míra kriminality, finanční potíže, deprese a silná závislost na cigaretách.

Výzkumy týkající se kreténů na pracovišti (což je těžištěm této knihy) odhalují, že kolegové a vrstevníci, podřízení, zákazníci a klienti a zvláště šéfové („*bossholes*“), kteří se chovají ponižujícím způsobem a nerespektují ty druhé, mohou narušit pracovní výkonnost i duševní pohodu. Například dělníci na montážní lince reagují na slovní urážky emočním odpojením a nižší produktivitou. Nové zdravotní sestry, které

*Pokud pracujete
s pitomcem,
je pravděpodobné,
že se jím
stanete taky.*

jsou šikanováni služebně staršími sestrami a doktory, se v práci tolik nesnaží a projevují vůči pacientům nižší míru empatie. Pracovníci ve službách, kteří jsou vystaveni agresivnímu chování zákazníků (vulgární gesta, řev, nadávky, zamračené pohledy) uvádějí více problémů v oblasti duševního a fyzického zdraví a méně se v práci angažují. Podobně jsou na tom i ti zaměstnanci ve službách, kteří jsou svědky urážlivého chování zákazníků ke svým kolegům (aniž by se to přímo týkalo jich samotných).

Znevažující chování k ostatním je navíc nakažlivé – takže pokud pracujete s pitomcem (nebo s bandou pitomců), je pravděpodobné, že se jím stanete taky. Jedna studie z roku 2012 ukázala, jak se takové bahno valí dolů: urážlivě se chovající vedoucí pracovníci na vyšších pozicích měli sklon si vybírat nebo vychovávat stejně sprosté vedoucí týmů, kteří zase rozněcovali destruktivní konflikty ve svých týmech, což potlačovalo kreativitu členů týmu.

Seznam škod, které páchají kretěni na pracovišti, je nekonečný: nižší míra důvěry, motivace, inovativnosti a menší ochota přicházet s nápady; zvýšená zmetkovitost, krádeže, absence a vypovídání poslušnosti. Profesor Bennett Tepper z Ohijské státní univerzity a jeho kolegové odhadli, že hrubost a urážlivé chování ze strany nadřízených stojí americké korporace ročně 23,8 miliard dolarů (v souvislosti s absencemi, náklady na zdravotní péči a ztrátami produktivity). To bylo v roce 2006; dnes by tento odhad byl daleko vyšší. Pitomci na pracovištích také ničí tělesné a duševní zdraví spolupracovníků – vyvolávají u nich úzkosti, deprese, problémy se spánkem či vysoký krevní tlak, jedním z důsledků jsou i zhoršené vztahy s rodinnými příslušníky a partnery. Dlouhodobé studie v Evropě ukazují, že pokud máte za šéfa blbce, zvyšuje to riziko srdečního onemocnění a předčasné smrti. Například studie, která po dobu dvaceti let sledovala šest tisíc britských státních úředníků, zjistila, že když je jejich šéf nespravedlivě kritizoval, nenaslouchal jejich problémům a jen málokdy je pochválil, zaměstnanci častěji trpěli angínou pectoris a srdečními infarkty a umírali na srdečně-cévní onemocnění.

Takže je vám to jasné. Je jedno, jestli se kretění kolem vás úspěšně prosazují nebo (což je pravděpodobnější) si sami kazí život a kariéru a ničí firmu. Pro vás i pro ostatní představují nebezpečí. Tuto knihu jsem napsal, abych vám pomohl se chránit a bránit sebe i přátele, kolegy, zákazníky, týmy a organizace, na kterých vám záleží, před těmito zákeřnými lidmi a jejich hnusnými slovy a skutky.

CO VÁS ČEKÁ

Následujících šest kapitol se zabývá tím, jak vyhodnocovat tyrany, podrazáky a parchanty, jak se jim vyhýbat, jak se snašet, jak proti nim bojovat a jak se jich zbavovat. Kapitola 2 „Vyhodnocení kreténa: Jak vážný je to problém?“ nabízí šest diagnostických otázek, které vám pomohou vyhodnotit, jak nebezpečný, obtížně řešitelný a škodlivý problém daný kretén představuje – zda vyžaduje minimální, umírněná nebo zásadní ochranná opatření. Další čtyři kapitoly zvažují pro, proti a nejrůznější odstíny jednotlivých strategií přežití: Kapitola 3 ukazuje, kdy a jak „prásknout do bot“. Kapitola 4 nabízí „Techniky, jak se vyhnout kreténům“, metody, jak dosáhnout toho, abyste s těmi kretény, před kterými není úniku – alespoň prozatím – přicházeli do styku co nejméně. Kapitola 5 popisuje „Mentální triky, kterými se můžete chránit“, neboli způsoby uvažování o kreténech a reagování na ně, které snižují škodlivý dopad jejich působení na vás a na ostatní. Kapitola 6 se věnuje taktice „Jak se bránit“. Podrobně rozebírá účinné a někdy zlomyslné prostředky nápravy, odpuzení a odstranění kreténů – a toho, jak pitomcům srazit hřebínek nebo z nich udělat neškodné papírové tygry.

Knih končí kapitolou 7 o tom, „Jak být součástí řešení, a ne problému“. Ukážu vám, co to znamená přijmout pravidlo „kretény nebrat“ jako svoji osobní filosofii, což je téma, které jako červená nit prochází celou touto knihou a drží ji pohromadě. Toto pravidlo není určeno jen pro týmy a organizace. Je to osobní závazek, který má rozhodující vliv na to, jak posuzujete lidi, jakými jedinci se obklopujete a s jakými

pracujete, a na vaše odhodlání odhalovat, utlumovat a mařit nezdvořilé jednání, kterého se dopouštíte vy sami i ti druzí.

MANTRA PROTI ZAUJATOSTI

Dejte si na čas, než za kreténa označíte někoho druhého; neváhejte se za něj označit sami.

Tím, že budete mít tuto mantru neustále na paměti, si zvyknete být ve střehu, abyste nepodléhali automatickým reakcím – přiměje vás to přibrzdit, zastavit se a rozmyslet si svůj prvotní úsudek, který jste si udělali o předpokládaném pitomci. Připraví vás na to, abyste z této knihy měli větší užitek. Jestliže si ji budete říkat a jestliže podle ní budete jednat, může vám – i těm, které podporujete, učíte nebo koučujete – pomoci lépe rozlišovat, kdy tyraní a podrazáci začínají zvedat své ohavné hlavy (a kdy ne), proč konají svoji špinavou práci a jak se s nimi vypořádat. Patří k těm hlavním poučením, ke kterým jsem se dopracoval za ta léta, pokud jde o to, jak uvažovat o potenciálních kreténech a jak s nimi jednat.

Jestliže si ohlídáte své úsudky v tomto směru, pomůže vám to vyvážit onu zaujatost, kterou my lidé máme prostě v sobě – i ti nejúžasnější, nejlaskavější a nejnesobečtější z nás. Jak se dočtete v kapitole 7, výzkumy psychologů nám ukazují, že naše vlastní chyby a slabé stránky nám často nedocházejí nebo je snižujeme, vytváříme si přehnané představy o svých dovednostech a schopnostech (zvláště v oblastech, kde jsme nejméně kompetentní) a máme sklon svádět vinu za svoje problémy na ostatní (i když si za to sakra můžeme sami). Tento výzkum naznačuje, že pokud jednáte jako kretění nebo obhajujete či umožňujete ponižující a nezdvořilé chování někoho druhého, pravděpodobně tyto nelichotivé skutečnosti nepřiznáte sami sobě ani nikomu jinému. Není tedy překvapením, co uvádějí národní průzkumy prováděné Institutem pro výzkum šikany na pracovišti (*Workplace Bullying Institute*): v letech 2007 až 2014 zjistily, že přes 50 procent Američanů uvádí, že zažili dlouhodobé případy šikany nebo byli jejich svědky – ale méně než jedno procento jich přiznává, že takovémuto nevhodnému zacházení někoho opakovaně

vystavovali sami. Jedním z důvodů tohoto velkého rozporu je, že někteří lidé jsou převelice citliví, a dokonce vyloženě paranoidní – takže přehnaně reagují na opakované drobné nebo i smyšlené ústky a připisují zlý úmysl i lidem, kteří jim nijak ublížit nechtějí (a kteří se jim dokonce mohou snažit pomoci). Hlavní příčinou však je, že lidé, kteří se chovají jako kreténi, často bývají slepí vůči svému vlastnímu špatnému chování i k tomu, jak působí na ostatní.

Tato mantra není všelék na omezenou schopnost sebereflexe. Je to však určitý způsob, jak vyvážit automatické a často chybné interpretace, ke kterým máme sklon všichni. Jestliže nebudeme spěchat s tím, abychom označili za kreténa někoho druhého, získáme čas ke zvážení jiných vysvětlení a k tomu, abychom našli pro údajné kretény jisté pochopení – a nebudeme reagovat pod vlivem okamžité a někdy zbytečné ublíženosti a hněvu. Naopak pokud nebudeme váhat s příslušným označením, když se sami zachováme jako pitomci, nebo se alespoň krátce zamyslíme nad tím, jestli náhodou nejsme součástí problému, může to zase vyrovnat onu velmi lidskou zálibu popírat a snižovat své vlastní nedostatky a hříchy. Tato mantra vám také pomůže vyhnout se vytváření začarovaných kruhů, kdy se ukřivdění cítíte oba, vy i váš údajný mučitel, a možná už řvete jeden na druhého „*Kdo je tady u tebe kretén? Ty jsi kretén!*“

2 Vyhodnocení kreténa

JAK VÁŽNÝ JE TO PROBLÉM?

Kreténi používají řadu špinavých triků, jak své oběti mučit. Posuďte sami, tohle jsou otřesné útržky z mých e-mailů: Cvrnkání do ucha. Křik. Příjemný úsměv, přičemž do ucha mu šeptá: „Jsi nula. A já tě zničím.“ Pasivně agresivní kretén, který se k lidem chová, jako by byli neviditelní, a ignoruje jejich žádosti. Zve na firemní vánoční večírek jen své „favo- rity“. Skáče do řeči „pětkrát během pěti minut“. Ptá se: „Tak už jsi s tou hovadinou skončil?“ Svolává povinné nedělní porady. Vysmívá se, že je pracovitá a tolik se snaží. Zuřivé pohledy, nadávky, „otrávený ksicht po ránu“, neustálé popichování. Veškeré úkoly jsou „akutní“, každý komár se stává velbloudem.

Lísá se ke kolegům a do očí jim lichoť, za jejich zády pak šíří sprosté pomluvy. Napíše zaměstnanci vytýkací dopis za to, že přišel do práce o patnáct minut DŘÍVE. Pochválí ji jedinkrát za osm let. Téměř v kaž- dé větě používá sprosté slovo. Když se rozčilí, funí jako Darth Vader.

Oznamuje zaměstnancům po telefonu, že jsou propuštěni, a trvá na tom, aby to její kolegové dělali také. Řekne spolupracovníci, že zákazníkům je jí líto, protože má „smutné oči“. O zákaznici za jejími zády vykládá, že je to „hnusná kráva“, která se obléká „jako uklízečka“. Hází po něm zapálené cigarety. Chytne ji a kousne ji do ruky, „až se jí udělá modřina“.

Bohužel, tyto příklady vás pravděpodobně nešokují, vzhledem k neuvěřitelné škále hrubých a znevažujících skutků, se kterými se v současné době setkáváme v tradičních médiích i na sociálních sítích. Některé z těchto šíleností by se přesto daly považovat za výmysl nebo přehánění, nebýt fotografických důkazů. Tak například video z roku 2016 z čínské Shanxi Changzhi Zhangze Agricultural and Commercial Bank, které se dostalo na síť prostřednictvím stanice Channel NewsAsia, zachycuje manažera, který – před stovkami kolegů – ponižuje osm pracovníků tím, že každého z nich čtyřikrát udeří přes zadek velkou holí, protože „pořádně nepracují“. Jeden ze zaměstnanců, který v rámci tohoto „průlomového kurzu“ ke zvyšování výkonu takhle dostane, pláče, potácí se a je vidět, že ho to hodně bolí. Nebo se podívejte na Twitter na @passengershame, kam lidé dávají reálné obrázky a videa cestujících v letadle, kteří dělají příšerné věci, třeba si opírají bosé špinavé nohy o strop nebo je dávají na opěrky svých spolucestujících. Jedno video ukazuje ženu, jak vymačkává uhry a trhá chloupky z nosu muži, který sedí vedle ní; ve druhém nějaká žena nejdřív ignoruje letušku, která ji žádá, aby típla cigaretu, a pak jí hrubě vynadá.

Výzkumníci popsali a kategorizovali stovky různých typů nevyhovovanosti. Kathryn Dupréová z Carletonské univerzity a její kolegové měřili „agresivitu na pracovišti vyvolanou zákazníkem“, přičemž se dotázali 428 pracovníků, zda a jak často se setkali s některým z jedenácti zavržených typů chování zákazníků, viděli jej či o něm slyšeli. Šlo například o to, že „řekli něco, aby vás naštvali“, „vrhali na vás zlé pohledy nebo se tvářili nevráživě“, a „obvinili vás z něčeho, co nebyla pravda“. Bennett Tepper z Ohijjské státní univerzity vytvořil žebříček nevhodného a urážlivého

chování nadřízených; dotazník sestává z patnácti otázek, které zjišťují, jak často „můj šéf“ dělá věci jako „shazuje mě před ostatními“, „má před ostatními negativní poznámky na moji adresu“ a „narušuje moje soukromí“. Philip Smith z Yaleovy univerzity se svými kolegy studovali „hrubost mezi cizími lidmi v každodenním životě“. Uvádějí seznam jedenadvaceti druhů hrubosti (např. „předběhl mě a vecpal se do fronty přede mě“, a „roztahoval se a zasahoval do mého osobního prostoru“), které se odehrávaly na sedmadvaceti různých typech míst (např. v supermarketu, na dálnici nebo na letištním terminálu).

Jinými slovy, tyto příběhy a studie rozlišují tolik různých typů kreténů, kteří působí v tak různorodých prostředích a páchají svoje nekalosti tolika různými způsoby, že se nedá vypracovat jedna jediná strategie, která by zabírala na každého pitomce. Pokud vám někdo vykládá, že má kompletní a stoprocentní postup, krok za krokem, který vyřeší všechny vaše problémy s kretény, pak lže sám sobě a vám taky. Nemůžu vám slíbit snadnou a okamžitou úlevu. Příručka *Jak přežít kretény* vám ale může pomoci při rozhodování, jaké kroky a triky k přežití budou nejlepší, aby se vám podařilo proplout tím hnusem, se kterým se zrovna potýkáte, přijít to, jak minimalizovat škody, a – někdy – nakonec zvítězit. Následující kapitoly nabízejí praktické taktiky a tipy, které můžete zvážít, až budete vytvářet a aktualizovat svoji osobní strategii přežití.

První krok je zjistit, jak chmurně vypadá situace pro vás nebo pro ty, kterým byste chtěli pomoci. Dávejte si pozor na první dojmy. Ukvapené soudy jsou nebezpečné. Nositel Nobelovy ceny Daniel Kahneman doporučuje každému, kdo se ocitne v „kognitivním minovém poli“ – tj. v matoucí, obtížné a stresující situaci – aby nejprve zpomalil, situaci prostudoval, zvážil různé cesty a promluvil si s několika bystrými lidmi, než se rozhodne pro nějaký plán a začne jednat. Nebezpečí ukvapených rozhodnutí a výhody toho, že zpomalíme a zamysleme se, jsou prokázány. Dr. Jerome Groopman vyzývá své kolegy lékaře, aby odolávali sklonu vyslovovat okamžité diagnózy pacientů (většina doktorů na to nepotřebuje ani dvacet sekund). Groopmana jeho mentor učil, že nejlepší rada

pro začátek často je: „Nedělejte nic, jen tam stůjte“. Je to lepší než stanovit rychlou a špatnou diagnózu a uškodit pacientovi nevhodnou léčbou.

Tato kapitola vám pomůže vyhnout se ukvapeným soudům o problémech s možnými kretény. Předkládá šest diagnostických otázek, o kterých můžete uvažovat nebo je probrat s lidmi, jimž důvěřujete. První otázka vám pomůže stanovit, zda vůbec nějaký problém s kreténem máte. Pokud ano, následujících pět otázek vám pomůže zjistit, jak je to vážné – a tedy jak intenzivně (nebo zoufale) s tím potřebujete něco dělat. Čím horší situace, tím více byste měli zapracovat na vytvoření a uplatnění nějaké strategie přežití. A tím zásadnější je odložit ostatní úkoly a soustředit se na to, abyste se vypořádali se svými mučiteli a zkontrolovali je. Tím je také vyšší pravděpodobnost, že při tom narazíte na nějaká překvapení a komplikace – což bude vyžadovat postup metodou pokus–omyl a další posuny ve strategii.

MÁTE PROBLÉM?

Jak jsme viděli, kreténi dokážou provádět nejrůznější kousky. Některé odsouzeníhodné typy jednání – například fyzické útoky nebo sexuální obtěžování – samozřejmě představují nenapadnutelný důkaz, že nálepka kreténa je udělena právem. Představy o tom, kdy a proč si lidé tuto nálepku zaslouhují, se však v různých kulturách, oborech a organizacích nesmírně liší. Jsou také velké rozdíly v tom, jak na stejné potenciálně odpudivé jednání a lidi reagují různé typy osobností. To, co způsobí, že se jeden člověk bude cítit uražen nebo ponížen, druhého nemusí vzrušovat nebo to ani nezaznamená, dalšího to může pobavit a někomu dalšímu to může připadat jako projev souhlasu, nebo dokonce náklonnosti. Například jeden bývalý hráč americké Národní fotbalové ligy mě upozornil na to, že poplácat spoluhráče po výborném zákroku ve hře po hlavě nebo po zadku a říct mu „ty zatracený č***u“ je na hřišti výrazem vysokého uznání – kdekoliv jinde vám ale podobný druh agresivního chování může vynést vyhazov, či dokonce vězení.

První diagnostická otázka vychází z tvrzení nedávno zesnulé spisovatelky Mayi Angelouové, že „lidé si nakonec ve výsledku nebudou pamatovat,

co jste řekli nebo udělali, ale vzpomenou si, jak se s vámi cítili“. Mnoho obětí jistě nemůže zapomenout na to, co jim hrubí lidé řekli a udělali. Ale to, co Angelouová říká, bude, myslím, pravda. Lidé, kteří mě přimějí, abych si v duchu řekl „to je ale kretén“ – ti, kteří mi leží v žaludku a dohánějí mě k šílenství – jsou ti, kteří ve mně nebo v těch, na kterých mi záleží, vyvolávají nepříjemné pocity. Totéž se týká lidí, kteří mi vyprávějí své historiky s blbci: způsoby, jak jsou trápeni, jsou velmi pestré, ale podobné je na nich to, že jim někdo dělá něco, co jim silně vadí, cítí se zneužití, znechuceni nebo jinak emočně rozhozeni nebo zasaženi.

To, že se soustřeďuji na pocity těch, kteří jsou terčem takového jednání, neznamená, že tyto „oběti“ jsou automaticky zproštěny jakékoliv viny. To je rozdíl oproti obvyklému přístupu spočívajícímu v ukazování prstem a odsuzování kreténů. Ať již se jedná o vědecké pracovníky, kteří zjišťují a měří míru šikany, týrání nebo agresivity pomocí dotazníků, nebo o lidi, kteří dávají znepokojující obrázky na @passengershame, často se vychází z předpokladu, že tyto hnusné věci páchají ti zlí a ti také jsou vinni, zatímco nevinné oběti nebo přihlížející svědkové je pak hlásí. Pokud ale chcete *skutečně* pochopit problém s kreténem a přijít na to, jak jej nejlépe řešit, berte v úvahu i to, jakou roli ve vašich pocitech hrají i vaše specifické rysy, to, co sami máte za sebou, a vaše předsudky. Pokud převezmete zodpovědnost za svoje pocity – a pochopíte, z čeho vycházejí pocity ostatních terčů nebo svědků – pomůže vám to přijít na to, jak omezit škody. Pomůže vám to také, abyste si uvědomili, jak to třeba vy sami (nebo oni) zhoršujete – například tím, že jste příliš nedůtkliví, nebo že toho na údajné blbce svádíte přespříliš nebo na ně házíte iracionální vinu, anebo že se sami chováte jako kreténi.

JAK MOC JE TO ZLÉ?

Jeden marketingový manažer mi napsal o „kreténské firmě“⁴, ve které řadu let pracoval. Psal, že to bylo do té míry zvrhlé, že „někdo by měl tu

4 – V originále je to „A\$Shole Factory“ – pozn. překl.

*Někdo by měl
tu budovu obehnat
policejní páskou
a vystříkat ji
insekticidem
proti kreténům.*

budovu obehnat policejní páskou a vystříkat ji insekticidem proti kreténům“. Ve vedení „firmy“ byla „otřesná sebranka příslušníků jedné kreténské famílie“, kteří běžně na zaměstnance i na sebe navzájem řvali, kteří „se mračili a vrčeli“ a kteří, psal dotyčný manažer, „se mnou mluvili jako s pětiletým dítětem“.

Sepsal mi celou litanii urážlivého a bizarního jednání oné vládnoucí rodiny, jako „když jsem něco jedl, třeba bramborové lupínky, stávalo se, že prezident vešel do mé kóje, hrábl mi prackou do sáčku, pak se na mě podíval a řekl: „Můžu si vzít?““ Tyhle manýry se přenesly i na bezprostředního šéfa tohoto manažera, který původně nastoupil jako „optimistický, přátelský, motivovaný a důvěryhodný“, ale brzy se začal chovat hrozně a stal se z něj pokrytec. Manažer přiznával, že i on sám se změnil a taky se z něho stal kretén. „Do telefonu jsem se utrhoval na prodejce; míra stresu byla tak vysoká, že jsem ji přestával zvládat, a začal jsem rozesílat sarkastické e-maily. Začalo to mít vliv i na můj osobní život, vracel jsem se z práce a doma jsem partnerce bezdůvodně dělal scény.“ Po sedmi letech odtamtud konečně vypadl, ale za tu dobu ho to stačilo dost poznamenat a také on se svým jednáním podepsal na ostatních.

Tento případ mě stejně tak děsí, jako fascinuje, protože tomu manažerovi trvalo tak dlouho, než si uvědomil, jak rozkladně „firma“ působí na něj, na jeho spolupracovníky, partnerku, a dokonce i na prodejce, které štvál svými nepříjemnými e-maily. Nedochozelo mu, jak příšerné to všechno je, dokud odtamtud neutekl. Krátký pohled na přiložený seznam diagnostických otázek naznačuje, jak zlá tato situace byla: Měl pocit, že se s ním jedná jako s kusem hadru, trvalo to celé roky, titíž lidé se k němu chovali špatně znovu a znovu (byli to „certifikovaní kreténi“), byla to systémová vada, byl v horším mocenském postavení než většina těchto pitomců a hluboce strádal.

My lidé naneštěstí máme pozoruhodnou schopnost popírání a sebeklamu. Pokud by si tento manažer byl uvědomil, jak špatná ta situace je, jsem přesvědčen, že by byl něco podnikl rychleji a efektivněji

Šest diagnostických otázek

- 1. Máte pocit, že s vámi (a snad i s ostatními) údajný kretén jedná jako s onucí?** Cítíte se po komunikaci s údajným kreténem nebo kretény (nebo během ní) stísněně, máte pocit ponížení, neúcty nebo ztráty energie – anebo všechny tyto pocity? Pokud ano, měli byste si začít připravovat plán přežití.
- 2. Jak dlouho ta hrůza trvá?** Pokud je to jen krátká epizoda, pak byste se s tím mohli vypořádat poměrně rychle. Pokud se to však opakuje dennodenně, nebo to sice byla krátká epizoda, ale vám i ostatním se z ní stále ježí vlasy, pak je třeba, abyste věnovali větší pozornost vytvoření a použití ochranných opatření.
- 3. Máte co dělat s dočasným nebo „certifikovaným“ kreténem?** Pokud jde o dočasného kreténa, možná by zatím stačilo to přejít a počkat, dokud se nezačne chovat jako civilizovaný člověk, než mu poskytnete nějakou negativní zpětnou vazbu, anebo se pokusit o jemné zakročení na místě. Pokud jste ale společně s ostatními tyranizováni někým, kdo je kretén kompletně a pořád, bude nutno jednat opatrněji a uváženěji, protože před sebou máte nebezpečnější a škodlivější problém.
- 4. Je to otázka jednotlivce, nebo jde o systémovou vadu?** Pokud máte co dělat s jedním nebo nanejvýš dvěma kretény v prostředí,

– především by odtamtud utekl o několik let dříve. Bez ohledu na to, jestli jste ve stejné kaši jako on – nebo máte problémy, které jsou mírnější, a ne tak vyhrocené – je dobré se prostě jen zastavit, zamyslet se a celou situaci si rozebrat. Položte si tedy první i pět zbývajících otázek – a vyhledejte lidi, kterým budete důvěřovat, aby vám řekli svůj pohled na věc a něco vám poradili.

kteří jinak lze považovat za moře slušnosti, pak – přestože i tak jste ohroženi – pravděpodobně máte kolem sebe lidi, kteří vám mohou pomoci a podpořit vás. Hlavní riziko je, že ta ohavnost se může šířit rychle jako nakažlivá choroba. Na druhé straně, pokud žijete v Kreténově a každý den je jako procházka po Třídě blbců, nejenže to schytáváte ze všech stran a zřejmě vám to hodně škodí; máte také méně potenciálních spojenců.

5. Do jaké míry máte na toho kreténa páky? Pokud máte daleko větší moc než onen kretén, pak máte širší škálu možností – je snadnější například odejít nebo se toho pitomce zbavit. Dejte si ale pozor na přehnanou sebejistotu; to, že máte navrch, nebo jste bohatý a slavný, ještě neznamena, že si můžete dělat, co chcete – nebo že máte takovou moc, jakou si představujete. Pokud máte menší moc a ten dotyčný vás může šikanovat, je riziko větší. Musíte se nad svou strategií zamyslet hlouběji a pak si dát větší práci s vyhledáním spojenců, kteří vám mohou stát po boku a mohou vás chránit.

6. Do jaké míry opravdu trpíte? To je základ. To, co jednoho dohání k šílenství, druhému vůbec nemusí vadit. Možná jste jen extrémně přecitlivělí. Pokud ale máte co do činění s lidmi, kteří ve vás vzbuzují pocity útlaku, ponížení a neúcty a vysávají z vás energii, pak – máte-li přežít – musíte začít něco dělat teď hned, přičemž to „něco“ může být docela časově náročné a drastické.

1. Máte pocit, že s vámi (a s dalšími) údajný kretén jedná jako s onucí?

Zanechávají ve vás setkání s údajným kreténem (nebo bandou blbců) pocit stísněnosti, ponížení, neúcty z jejich strany nebo ztráty energie – anebo všechny tyto pocity?

Pokud je odpověď na tuto otázku jasně „ne“, pak to není problém, nebo alespoň ne takový, který by vyžadoval přílišnou pozornost. Pokud

však odpověď zní „ano“, znamená to, že vy nebo ostatní psychicky strádáte a bylo by moudré podniknout ochranná opatření. Mějte však na paměti, že ne všechny problémy s kretény jsou si rovny. Některé jsou horší než jiné.

2. *Jak dlouho ta hrůza trvá?*

I krátká urážka, znevážení nebo známka nerespektování může mít trvalé následky. Philip Smith, sociolog z Yaleovy univerzity, a jeho kolegové, kteří studovali hrubé chování cizích lidí, zjistili, že dokonce i epizody, které trvají pár sekund – jako to, že do vás někdo vrazí v nákupním centru, nebo když vám nějaký řidič ukradne před nosem parkovací místo a pak vám ukáže prostředníček – mají na ty, kteří jsou jimi zasaženi, dopady, jež mohou přetrvávat celé týdny nebo i měsíce. Škála jejich projevů je široká, počínaje tím, že jsme tolerantnější a zdvořilejší, až po „obecně zvýšenou otrlost vůči ostatním lidem“. Můžete jistě lidi, kteří jsou delší dobu otrávení, rozčilení nebo jinak rozhození krátkým incidentem, označit za přecitlivělé změkčilce, kteří se potřebují naučit, jak být „splachovací“. Takovéto přetrvávající dopady ale jsou pochopitelnější, když se podíváme na některé velmi zneklidňující epizody.

Moderátor CNN Don Lemon například 12. července 2016 mluvil v televizi o rasistické poznámce, kterou jeden jeho známý utrousil v restauraci. Lemon a další Afroameričan (ostatní byli běloši) byli ve společnosti, která živě diskutovala o vražedném řádění odstřelovače v Dallasu, ke kterému došlo několik dní předtím. Při útoku zahynulo pět policistů a sedm jich bylo zraněno – oběti byli běloši a střelec byl Afroameričan. Lemon řekl, že jeden z těch bělochů se dotázal druhého Afroameričana u stolu: „Jaký z toho máš pocit jako negr?“ Ostatní ve skupině na ono slovo začínající na „n“ okamžitě reagovali pohněvanými výpady a požadovali, aby se dotyčný omluvil; Lemon sám neříkal nic, ale pocítoval směs pobouření a zvědavosti, která jej překvapila.

Ačkoliv od incidentu již uplynula řada dní, Lemon při svém televizním vystoupení působil znechuceně a řekl, že jej ta záležitost stále

zneklidňuje – uvědomil si v jejím důsledku, jak hluboko rasová propast stále sahá a jak naivní je předstírat, že rasismus neexistuje, dokonce i mezi zdánlivě svobodomyšlnými a vzdělanými lidmi.

Jistě, být vystaven rasistickým poznámkám a urážkám den co den je horší než takovýto ojedinělý incident. A kdyby onen marketingový manažer z „kreténské firmy“ odešel po měsíci – místo po sedmi letech –, uškodilo by mu to mnohem méně. Ale poučení z onoho rasistického incidentu, o kterém mluvil Don Lemon – nebo jiných krátkých incidentů, které nás přesto rozhodí – je, že do doby trvání té ohavnosti by se měla započítávat i délka a hloubka toho, jak je z ní člověk následně otřesen. Pokud o tom lidé mluví, hádají se o tom nebo se kvůli tomu rozčilují, nebo je to nějak jinak neustále pronásleduje, pak emoční následky stále ještě nepřekonali. Výzkumy všech možných případů, od hrubého nadřazeného až po šikanované školní děti, nicméně v průměru ukazují, že čím déle a čím častěji je s osobou, která je terčem takového zacházení, jednáno jako s kusem hadru, tím větší a trvalejší škoda vznikne.

3. Máte co do činění s dočasným nebo certifikovaným kreténem?

Všichni jsme za určitých špatných okolností schopni jednat jako dočasní kreténi. Existuje nekonečné množství důvodů, proč tu a tam dokážeme jednat s ostatními jako s kusem hadru – k těm mnoha spouštěčům patří třeba to, že jsme unavení nebo pod tlakem, máme pocit moci nebo máme neodolatelnou potřebu dát za vyučenou nějakému povýšenému pitomci. Jak jsem napsal v knize *Kreténům vstup zakázán*: „Kvalifikovat se jako certifikovaný kretén je daleko těžší: to už člověk musí projevovat určitý setrvalý vzorec, mít za sebou historickou řadu epizod, které končí tím, že jeden „terč“ za druhým se cítí poníženy, shozený, pokořený, znevážený, utlačený, zbavený energie a obecně má ze sebe horší pocit.“

Pokud máte co do činění jen s dočasným kreténem, s někým, kdo jinak obvykle jedná s ostatními přátelsky a s respektem, pravděpodobně

*Onoho dne
jsem byl
za dočasného
kreténa.*

toho nemusíte dělat moc – pokud vůbec něco. Často je nejlepší prostě neříct nic nebo jenom jít pryč. Nebo pokud je to někdo, koho znáte a normálně máte rádi, můžete jeho nepřátelské chování pochopit jako známku toho, že zrovna má „den blbec“ a potřebuje emoční podporu.

Všichni máme špatné dny. Před lety jsem obědval s Bobem Gibbonsem, ekonomem z Massachusettského technologického institutu (Massachusetts Institute of Technology, MIT). Já jsem psycholog a přiznávám, že obor ekonomiky z mnoha důvodů nemám rád (četné studie například ukazují, že čím více se studenti věnují ekonomice, tím sobečtějšími a chamtivějšími se stávají). Každopádně když jsem onoho dne seděl s Bobem, měl jsem mizernou náladu a vyléval jsem si ji na něm. Řekl jsem něco v tom smyslu, že většina ekonomů jsou sobečtí kreténi. To jistě vůči Bobovi nebylo fér; nedopustil se ničeho, čím by byl můj drsný komentář vyprovokoval, a on sám je jeden z nejlaskavějších, nejvstřícnějších a nejchápavějších akademických pracovníků, jaké znám, bez ohledu na vědní obor. Bob, místo aby se naštvál, se na mě mírně usmál a zeptal se mě, jestli jsem měl náročnou noc s Evou, naší nedávno narozenou dcerou. Bob měl pravdu, byl jsem nevrlý, protože jsem strávil bezesnou noc s nemocným dítětem. Omluvil jsem se a přestal jsem jej urážet.

Onoho dne jsem byl za dočasného kreténa.

Jedna věc je ale zajímavá. To, že se staneme dočasným kreténem, může někdy zlepšit výkon některého podřízeného. Jestliže zpravidla slušní a sociálně vnímaví lidé nečekaně začnou pěníť, mohou tak činit ze strategických důvodů. Ti, kteří jsou terčem takového chování, si mohou nezvyklý projev nebo výbuch hněvu od svého šéfa vyložit jako negativní zpětnou vazbu, kterou si zasloužili. A může je to podnítit k tomu, aby se začali víc snažit. Takže zvláště v situacích konkurenčního boje mohou dočasní kreténi – kteří lidem, s nimiž jinak jednají přátelsky a s respektem, budou nadávat, zle na ně zahlížet nebo je ignorovat – přispět ke zvýšení výkonu.

Podívejme se na jednu velmi zajímavou studii. Výzkumníci Barry Staw, Katy DeCellesová a Peter DeGoey našli důkazy takovéto strategické

protivnosti ve studii 305 proslovů, které trenéři 23 středoškolských a univerzitních basketbalových týmů vedli ke svým hráčům v šatně. Tyto promluvy se nahrávaly, což výzkumníkům umožnilo zjistit souvislost mezi tím, jak zuřivý ten který projev v poločase byl (tedy mírou „nepříjemnosti“), a změnami ve výkonu týmu ve druhém poločase hry. Zjistili, že trenéři, kteří projeví negativní emoce, v týmu do jisté míry *skutečně* vybudili jiskru a ve výkonu nastalo zlepšení. Avšak trenéři, kteří se projevovali jen jako soptící kretény a předváděli naprosto extrémní scény (tj. výbuchy intenzivního hněvu, zuřivé slovní výpady, házení věcmi), výkon *srazili*.

Zvláště poučné byly rozdíly mezi dočasnými a certifikovanými kretény. Koučové, kteří byli obvykle příjemní, svými (příležitostnými) výbuchy nakopli své týmy k většímu vzepjetí a výkonu, oproti těm koučům, kteří byli nepříjemní trvale a důsledně. Takže pokud byl některý kouč totální kretén po celou dobu, nefungovalo to (zvláště v případech vztekklých typů). Občasný strategický výstup se ale zdá být efektivní, protože „terče“ si do svého dočasného mučitele promítnou jeho snahu motivovat je k lepšímu výkonu a k chytřejší hře – neberou to jen jako obvyklé vykřikování certifikovaného kreténa, který jim nadává v jednom kuse.

Platí totéž jako při posuzování kreténů obecně: k lepšímu rozhodování o závažnosti situace a o tom, co dělat, dospějete, pokud si dáte na čas a nebudete hned prohlašovat, že nějaká osoba – nebo skupina osob – zasluhuje nálepku „certifikovanosti“. Třeba lidé, kteří prosazují vysoké standardy, vyžadují od ostatních respekt a nejsou zrovna přátelští a sympatičtí – ale nedemoralizují druhé, neshazují je ani je neignorují –, mohou těm, kteří pracují pod jejich vedením, jít na nervy a mohou být neprávem označováni za kretény (přínejmenším za svými zády). Pokud ale tvrdí lidé jsou zároveň trvale a zbytečně hrubí, nezdvořilí a sprostí, označení certifikovaného kreténa si zasluhují.

Kapitánka Holly Grafová z amerického námořnictva například byla hrdá na to, že ve své posádce udržuje „velmi vysoké standardy“. A členům posádky „dává najevo, když jich nedosahují“. V březnu 2010

*A konečně,
mějte se na pozoru,
jak rychle jeden
jediný kretén,
nebo jen pár takových,
může zničit původně
slušný tým
nebo organizaci.*